

水道事業の経営経理に関するワークショップ

第1部 事例紹介

近隣市町による経理事務担当者 会議の創設

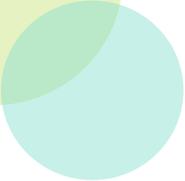
～経理からはじめるカジュアルな広域化～

令和元年8月30日（金）

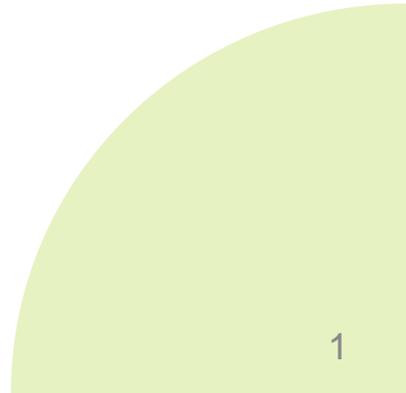
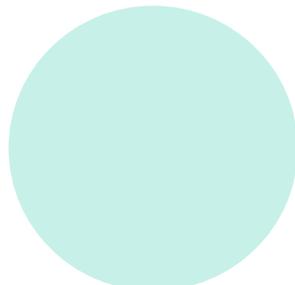
大津市企業局 山本 晋平



目次



1. はじめに～現状と課題～
2. きっかけ
3. 経理事務担当者会議の創設
4. やっている内容
5. おわりに



1. はじめに～現状と課題～

水道事業の広域連携の事例

技術部門の連携

- 災害時等の相互応援体制
- 合同防災訓練の実施
- 水質関係や連絡管・浄水場の運転管理等の情報交換
- 合同研修の開催による技術職員間の連携
- 能力向上のための技術協議会の設置
- 隣接市町からの水質検査の受託

事務部門の連携

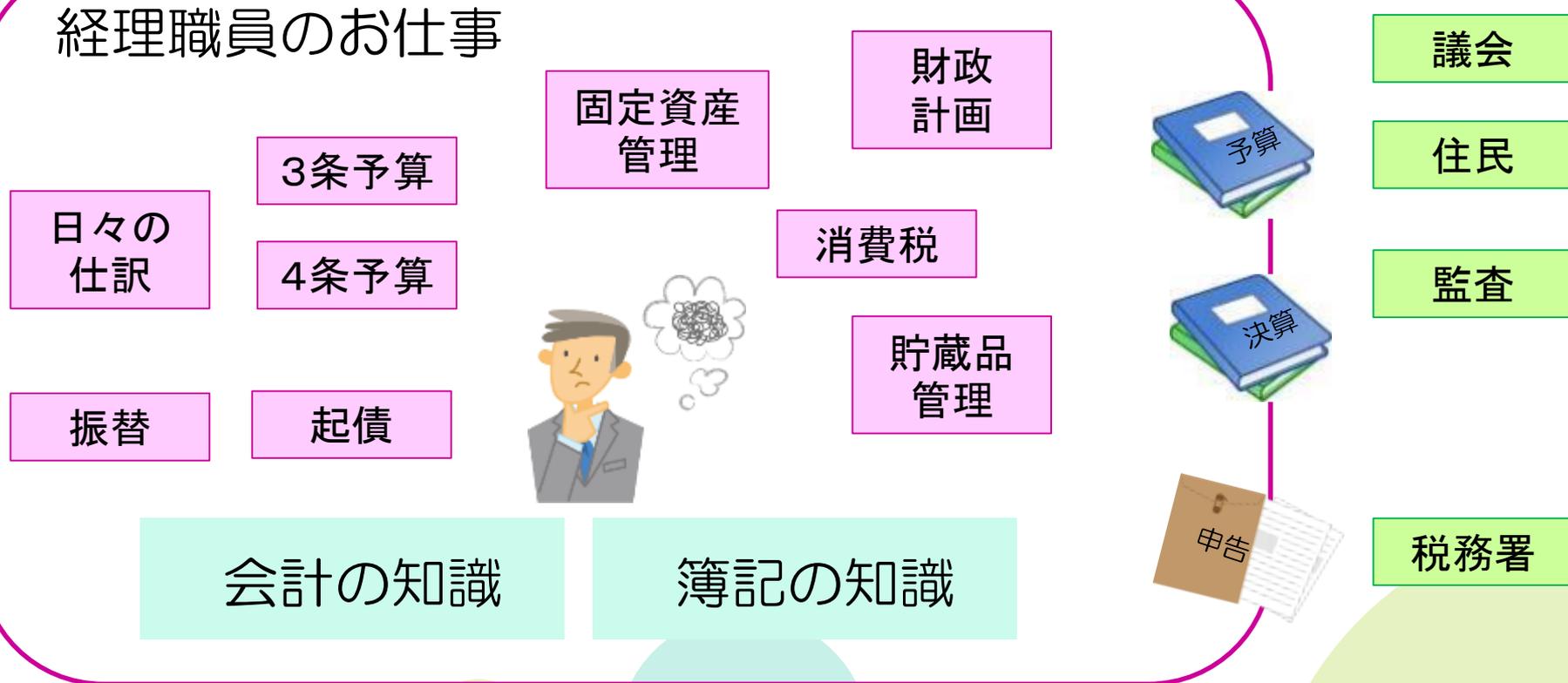
あんまり聞かない

経理から、カジュアルに、できることからやってみたお話です。

1. はじめに～現状と課題～

議会や一般市民のみならず、監査（公認会計士）、税務署など専門家に対し説明を要する。

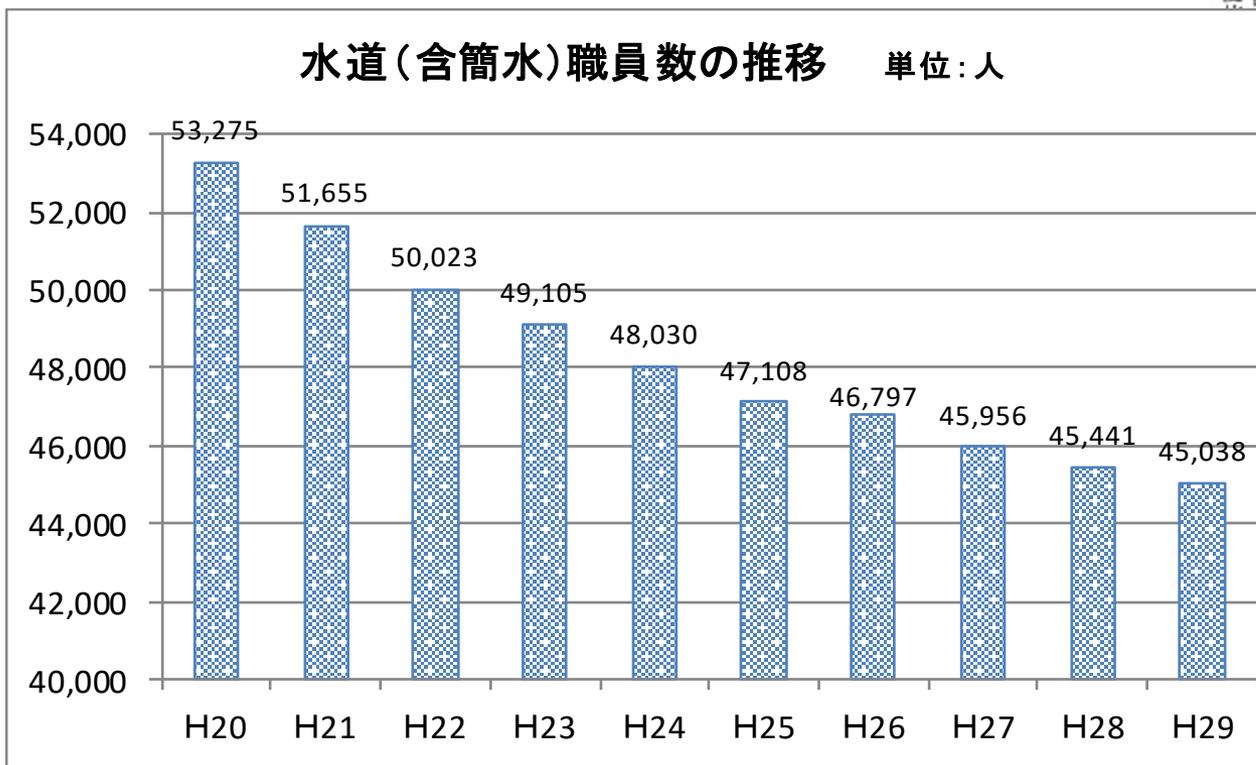
経理職員のお仕事



水道事業は公営企業会計を適用するため、その事業運営には経理事務に従事する職員（以下「経理職員」）が必要。会計の専門知識を要するため、組織として育成、知識を持つ職員の優先配置等、配慮が必要となる。

1. はじめに～現状と課題～

職員数は減少傾向が続く



総務省決算統計調査より

総務省は、平成28年度の地方公営企業決算を公表した。簡易水道事業を含めた水道事業については、職員数が前年度から1%（515人）減少、料金収入はほぼ横ばいで、依然厳しい経営環境にあることが明らかになった。一方、建設投資額（建設投資費）は4%の増で、6年連続の増加となった。老朽施設・管路の更新が本格化しているものとみられ、引き続き簡易化と合わせた適切な施設整備が期待される。

水道事業（簡易水道事業）減、過去5年間で8割の業に占める事業数の割合により平成27年度

に次ぐ23.0%となった。職員数は4万5441人で、27年度から515人、1.1%減少した。減少率は18年度をピークに縮小傾向にあるが、繰数は5年間（24年度比）で5.4%、10年間（19年度比）で11.3%増と

年間（14年度比）で28.8%減少している（※1）決算規模は、27年度66億円、0.2%減の65億9850万円。縮小傾向が底を打った22年度からは4兆円前後で推移している。総取支額は4

職員減歯止めかからず

28年度決算 建設投資は増加傾向

総務省調べ

出展)平成29年10月5日付 日本水道新聞

水道事業に従事する職員数は減少の一途
定数削減されるなか、経理職員も減員している市町が多いのでは

1. はじめに～現状と課題～

経理職員は事務職が多い

- ＝3～5年の一般的なローテーションでの配置
- ＝在職期間も短期間
- ＝十分な知識の醸成が困難
- ＝引継ぎ・継承も困難



1. はじめに～現状と課題～

実際に調べると、経験年数は確かに短い

図) 平成29年4月時点の経理職員数、平均在課年数、給水区域内人口

	市							
経理職員数 (人)	4	4	3	3	2	2	4	15
平均在課年 数(年)	2.00	0.50	3.33	0.66	1.50	3.50	0.50	2.13
給水区域内 人口(人)	340,578	692,945	131,615	68,259	82,059	50,834	48,132	1,457,318

※職員数には下水道事業を含む(企業庁以外)

※県企業庁は用水供給事業

規模によるが職員数は少なく、平均在課年数が1年に満たない団体も複数存在している

2. きっかけ



出展)HPより



全国市町村国際文化研修所
Japan Intercultural Academy of Municipalities

でH26に受講した研修

『地方公営企業経営の基本』（経営・経理事務担当者の研修）にて。

“人材育成の問題点”をテーマとしたグループ協議で、問題提起された。

<出された意見（原文まま）>

- 担当者がひとりしかいないので、異動時期の引継ぎが困難
- 4人中3人が異動するなど無茶な配置がある
- 知識を持っているひとが退職してしまった
- 決算時期と人事異動の時期が重なっている
- 新規採用や異動者で簿記の知識が乏しいが、いきなり決算事務を行う

2. きっかけ

近隣市町で相談しあえる体制ができないか？

- なにか疑問が生じたときに聞きあえる。
⇒ 初任者でも正確な経理事務ができるようになる
- 先進的なことをやっている団体や、より効率的な手法で業務を行っている団体が意外と近くにあるかも
⇒ 事務処理の効率化・業務の改善につながる

とりあえず経理職員が集まれば。

じゃあ、**ベースとなる場**をつくろう。

3. 経理事務担当者会議の創設

近隣市町の担当職員が集まる会議・協議会を企画
しかし事務的な会にしても面白くない

実務に効果がでるよう内容には工夫を加えた（後述）
H28年夏、近隣団体に呼びかけ



経理は孤独。
いますぐ実現し
てくれ

やはりニーズはあった！
趣旨目的に賛同を得る

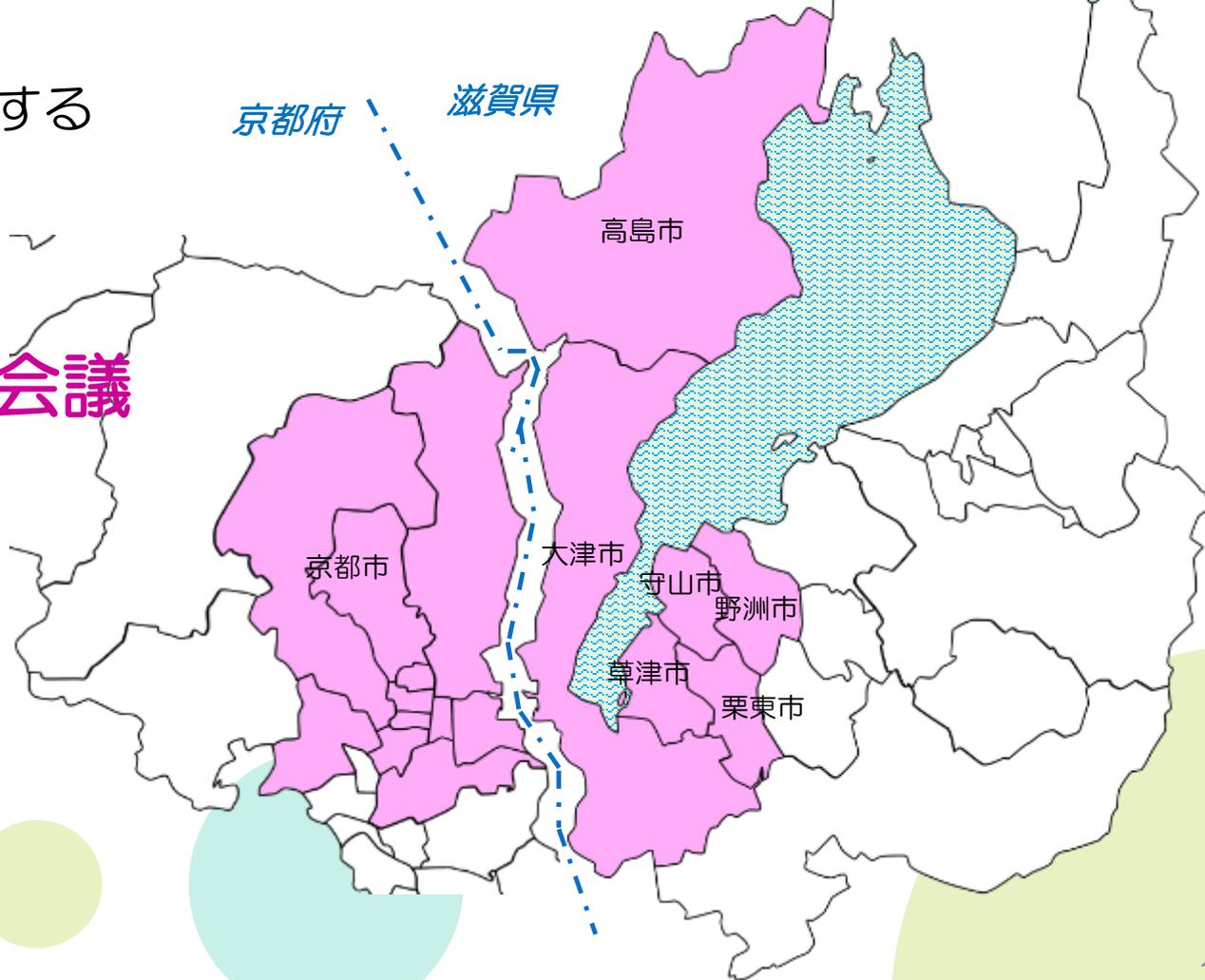
実際にこの春、
経理担当3人中
2人が異動して
大変

一方で下記の意見も
人員体制がぎりぎりで、参加はなんとかできるが、主催するとなると厳しい
主催の輪番制は公平だが配慮も必要

3. 経理事務担当者会議の創設

7団体の参加により
10月に第1回を開催する
ことができた。

経理事務担当者会議
と名付ける。



3. 経理事務担当者会議の創設

H28.10第1回を大津市で開催。以後年3回ペースで継続している

	開催日	主催市	参加団体	参加人数
第1回	H28.10.21	大津	7	23
第2回	H29. 2.10	大津	8	29
第3回	H29. 7.28	大津	8	23
第4回	H29.11.10	大津	8	24
第5回	H30. 3. 9	草津	8	27
第6回	H30. 8. 9	京都	8	28
第7回	H30.11.29	守山	10	24
第8回	H31. 3.11	大津	10	28 (予定)

3. 経理事務担当者会議の創設

参加団体の変遷

	団体数	参加団体
第1回	7	大津市、草津市、守山市、栗東市、野洲市、高島市、京都市
第2～6回	8	大津市、草津市、守山市、栗東市、野洲市、高島市、京都市、 企業庁 ※1
第7～8回	10	大津市、草津市、守山市、栗東市、野洲市、高島市、 京都市 、 企業庁 、 湖南市 、 甲賀市 、 近江八幡市 ※2 ※3

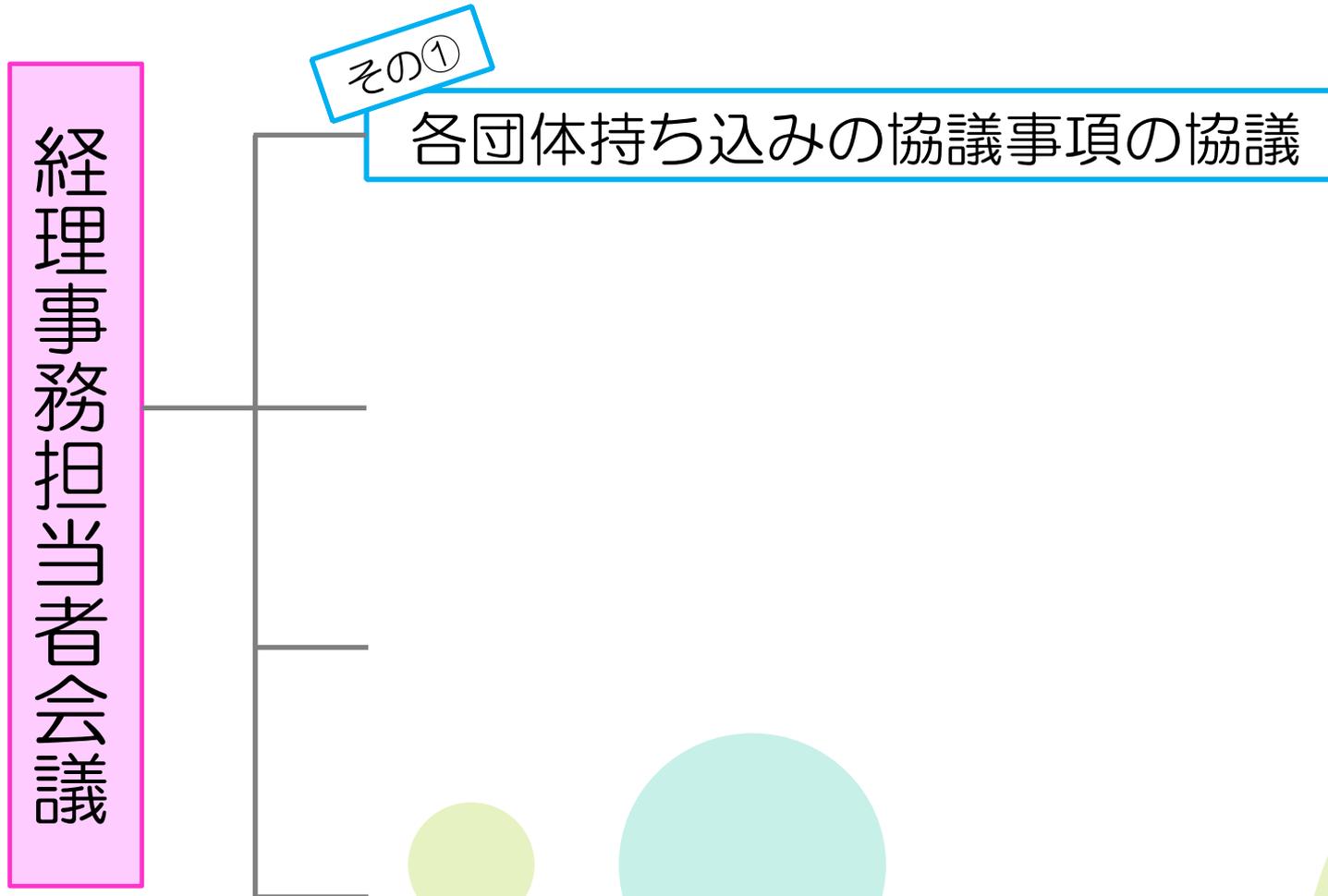
※1 第2回より企業庁さん参加

※2 第6回を最後に京都市さん分離独立

※3 第7回より湖南市さん、甲賀市さん、近江八幡市さん参加

4. やっている内容

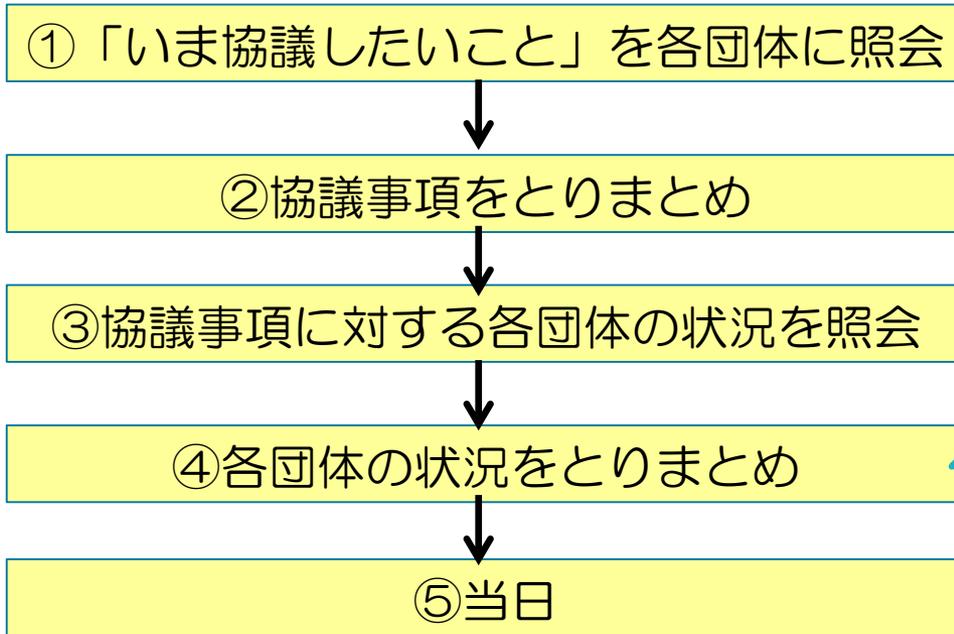
開催時間はだいたい14時00分~17時15分（休憩15分程度）



4. やっている内容

<やっていること その①>

各団体持ち込みの協議事項の協議



あらかじめ各団体の状況
をとりまとめておくこと
で、当日が有意義に展開。

- いわゆる「他都市はどないしてはんねやろ？」の解決に
- 蓄積されると何かあったときの財産になってゆく

4. やっている内容

<やっていること その①>

各団体持ち込みの協議事項の協議

	協議事項の数
第1回	21
第2回	15
第3回	17
第4回	16
第5回	14
第6回	18
第7回	17
第8回	19

第3回 経理事務担当者会議協議事項(平成29年7月28日開催<大津市>)

NO.	協議事項(各団体依頼用)	提案団体	〇〇〇〇市	〇〇〇〇市	〇〇〇〇市	〇〇〇〇市
1	〇〇〇〇では、平成29年2月6日から10日まで、10年振りに国税局の消費税調査を受けました。最終的には、指摘事項なしとなりましたが、貴団体の状況について、ご教示願います。	〇〇〇〇市		〇〇〇〇市では、平成28年および平成21年に税務調査があり、平成28年は指摘事項なし、平成21年には指摘事項がありました。指摘事項は指摘共有一覧のとおりです。	水道事業にて平成20年度、平成28年度分について調査が入りましたが、特に指摘事項はありませんでした。	平成28年。指摘の外部とあり
2	経理事務について、(会計システムのリース・購入を除き)民間委託を行っている事務はありますか？ Ex.伝票作成・出納・予算・決算・消費税申告etc 〇〇〇〇市の場合、全て直営で対応していますが、官民連携の可能性がないか検討しているところです。	〇〇〇〇市	〇〇〇〇〇〇〇〇では、民間委託を行っている事務はありません。	〇〇〇〇市では、全て直営で対応しています。 (各業務担当者数)※H29体制 伝票作成・出納…嘱託職員2名(上1・下1) 予算・決算・消費税申告…正規職員2名(上1・下1)	民間委託を行っている事務は検針および収納のみであり、経理事務については全て直営で行っています。	全て直営で対応している状況の 〇〇〇〇市では、平成28年度、税務調査を受けたことをきっかけに、市内税理士法人に定期的な会計処理のチェック及びアドバイスを受けられるよう、委託契約を開始しました。
	当市では、上下水道事業で同じ口座を使用していますが、上下水道事業間で支払いを行う場合、口座の預金を動かさずシステム内の振替処理で対応することはありますか？ 〇〇〇〇市の場合、上下水道料金間の充当や一時借入について、振替処理で対応しています。	〇〇〇〇市	〇〇〇〇〇〇〇〇では、工業用水道事業の口座と水道用水供給事業の口座があります。別事業ですので、別々に管理しています。	〇〇〇〇市では、下記の場合を例として振替処理で対応しています。 (金融機関にかかる手続は行っていません。) (1)上下水道料金間の充当(水道料金を下水道使用料に充当) ①水道 未収金/預金 ②下水 預金/未収金 (2)一時借入金(水道事業会計)	銀行との担保金のみ事業間で支払いを行わず振替で処理しましたが、各種資料との整合性を取るため口座の預金移動も合わせて行っています。 本市の場合充当等であっても支払い処理を行っています。	本市でも上下水道事業で同じ口座を使用しています。〇〇〇〇市様同様、上下水道事業間での収支はシステム上、支払伝票・収入伝票を起票しますが、実際の現金の移動はありません。 上下水道事業で同じ口座を使用しています。上下水道事業間での支払いについては、下水道使用料については振替伝票で処理しています。その他支払いについては、〇〇〇〇市及び収入で処理しています。

4. やっている内容

< やっていること その① >

各団体持ち込みの協議事項の協議

協議事項の一例

- 低金利になりつつある現在、預金の運用方法はどのようにしているか
- 受贈財産の評価方法
- 修繕費支弁の3条4条の判断について
- 撤去工事の予算計上について
- 未調定の水道料金が納付された場合の経理について
- 各種引当金の算定方法及び取崩について
- 企業債発行額の考え方について
- 経営戦略の策定状況について
- 固定資産（主に配水管）の台帳登録について
- 決算統計の作成にあたり公共下水道と特環下水道の按分方法について
- 所有権移転ファイナンスリース取引における貸手の計算利率が不明な場合について
- 消費税中間申告時の前払金の取り扱いについて
- 予算編成のスケジュールをどうしているか
- 量水器の仕訳をどうしているか
- 下水道使用料徴収経費負担金に含めている経費と算出方法について



第4回の様子

4. やっている内容

＜やっていること その①＞

各団体持ち込みの協議事項の協議

経理事務担当者会議のメインとなる企画

効果

- ☑ 疑問を持つ、悩みをかかえる団体の疑問が解決される

皆でお悩み解決

いわば「**対処療法**」として機能

+

想定していなかったさらなる効果が。

4. やっている内容

<やっていること その①>

各団体持ち込みの協議事項の協議

効果

疑問解決のための議論を通して

- ✓ 自団体の事務処理の気づきになる
- ✓ 団体ごとの事務処理の違いを認識する

そのとき興味がない議題でも

- ✓ 協議事項一覧は蓄積されると財産となる

4. やっている内容

<やっていること その①>

各団体持ち込みの協議事項の協議

団体ごとの経理事務処理の違いとは？

例えば

第3回会議協議事項

固定資産の台帳登録について

F市「固定資産（主に配水管）を取得し台帳登録する際、どの程度まで細分して登録されているのかご教示願いたい。当市では、設計業務委託費、工事費、舗装復旧工事費、人件費の総計を一つの固定資産として登録している。」

各市町の回答がこちら（原文まま）⇒次頁

4. やっている内容

< やっていること その① >

各団体持ち込みの協議事項の協議

A市	台帳登録時は、取得年度別に主に 工事ごとの単位 で分け、管種が分かれる際は更に細分化して実施しています。また、取得価額は、工事費のほかにその他関連経費（設計委託費、人件費等）を資産単位で総計しています。
B市	B市では、H市さんと同様に固定資産台帳の配水管の登録は、取得年度別に 管種・口径ごと にまとめて登録しています。取得価額については、直接工事費のほか、関連経費（設計委託費）や間接費（舗装復旧費や人件費など）はその年度に取得した配水管資産全体に配賦しています。
C市	本市では水道事業は 工事単位 、下水道事業は 管種・口径・設備ごと に登録しています。なお、設計委託については同年度に工事を行った場合にはその工事に配賦、年度が変わる場合には単独で登録を行い、間接費（人件費等）については資産全体に配賦を行っています。
D市	取得年度別に 管種・口径別 に登録しています。取得価格の配賦は、各管の1 m当り単価を基準に割合計算して算出しています。
E市	固定資産の登録は、 工事ごと に設計委託費、工事費、舗装復旧費、人件費を区分し登録をしています。また、備考欄に管種、口径別延長等を記載するようにしています。
F市	管種、口径別に分けることなく、 工事ごと に資産登録しています。
G市	固定資産台帳の配水管の登録は、取得年度別に 管種・口径ごと にまとめて登録しています。設計委託や路面復旧費については、関連する工事費に上乗せし、人件費や全体に係る委託費は、その年度に取得した資産全体に按分して貼り付けています。
H市	本市では、固定資産台帳の配水管の登録は、取得年度別に 管種・口径ごと にまとめて登録しています。取得価額については、直接工事費のほか、関連経費（設計委託費）や間接費（舗装復旧費や人件費など）はその年度に取得した配水管資産全体に配賦（いわゆるワイド配賦）しています。

4. やっている内容

<やっていること その①>

各団体持ち込みの協議事項の協議

補足・ポイント

おそらく中心になる企画なので3年間やって感じたポイントをご紹介します

③が肝要。主催団体（照会元）ができるだけ丁寧に参考例を記載してあげると、他団体（照会先）回答も丁寧になり効果が高まる

⑤の当日については、主題にあるように可能な限りカジュアルに、ざっくばらんな雰囲気づくりがポイント

①「いま協議したいこと」を各団体に照会

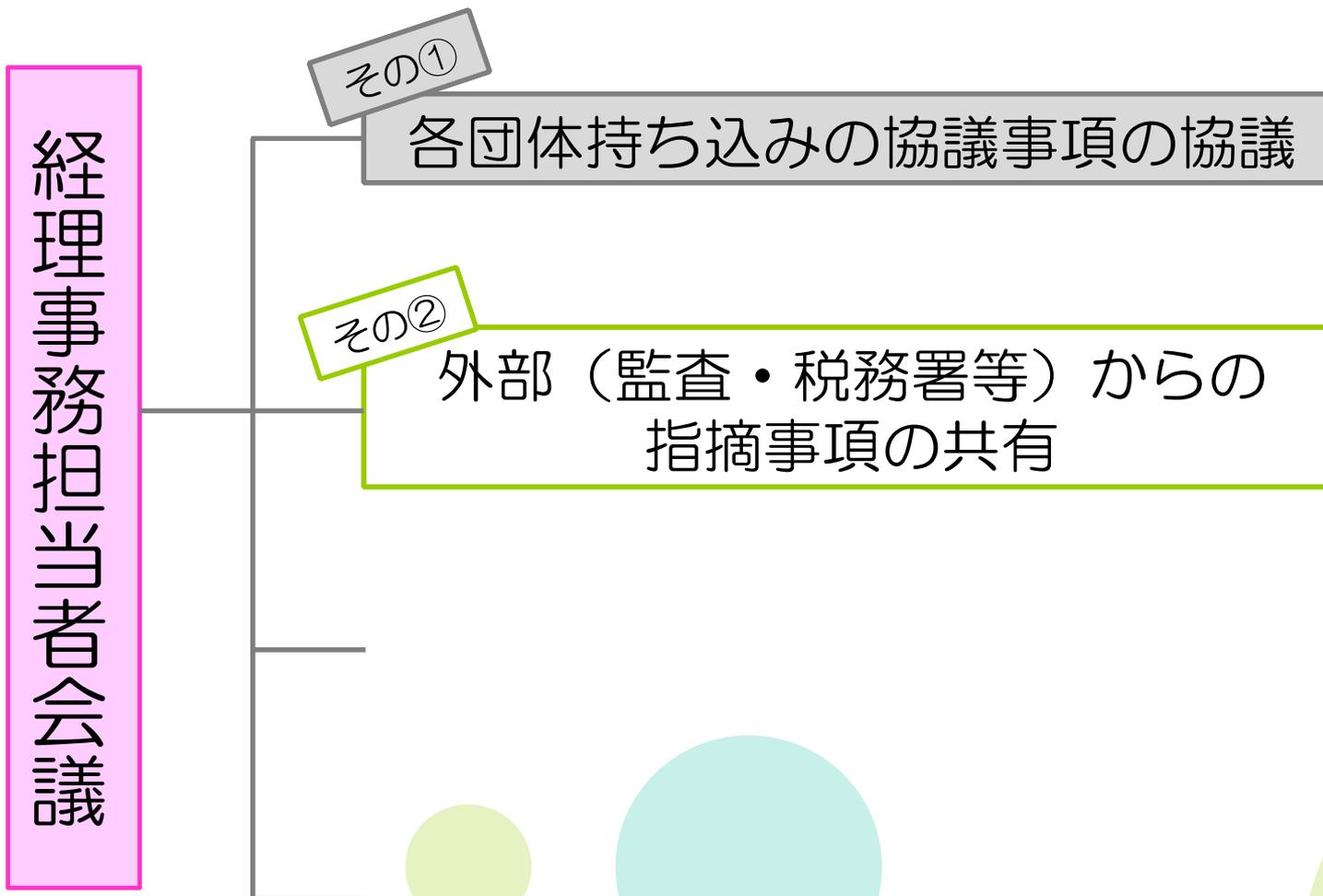
②協議事項をとりまとめ

③協議事項に対する各団体の状況を照会

④各団体の状況をとりまとめ

⑤当日

4. やっている内容



4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有

公営企業が受検する主な監査

市の監査委員によるもの

決算審査【公企法30条第2項】・・・年1回

現金出納検査【自治法235条の2第1項】・・・月1回

定期監査【自治法199条第4項】・・・年1回

外部監査人によるもの

包括外部監査【自治法252条の37】 ※県、政令市、中核市は義務。他は条例で規定

・・・年1回（公営企業があたるのは数年に1回）

4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有

監査人である会計士さんとの会話のなかで

公営企業の会計ミス

悪気はない
正しい処理を知らないため
やってしまった

≠

企業の粉飾事案

隠蔽しよう
決算を良く見せよう

「指摘を機会に改めてくれば良い」



4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有

監査の目はより厳しく【地方自治法の改正】

○ 内部統制の方針策定（H32.4～）

○ 監査制度の充実強化

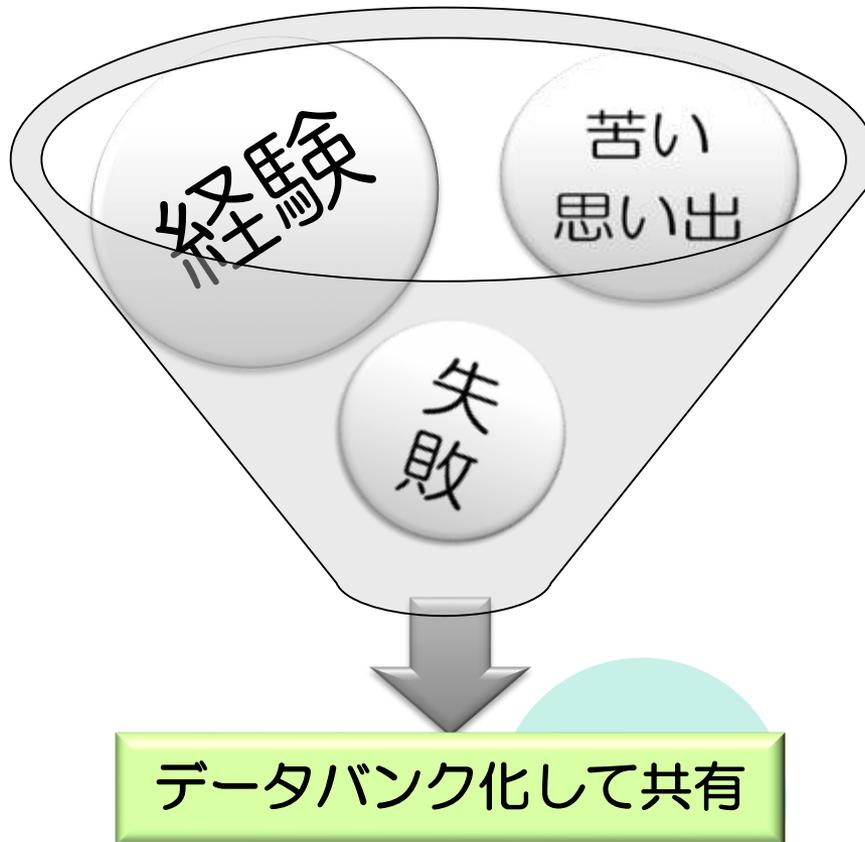
- 監査基準に従った監査等の実施（H32.4～）
- 監査委員の権限強化等（H32.4～）
- 監査体制の見直し（H30.4～）
- 条例により包括外部監査を実施する団体の実施頻度の緩和（H30.4～）

⇒間違いを指摘される前に**気づき**を得ることはできないか

4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有

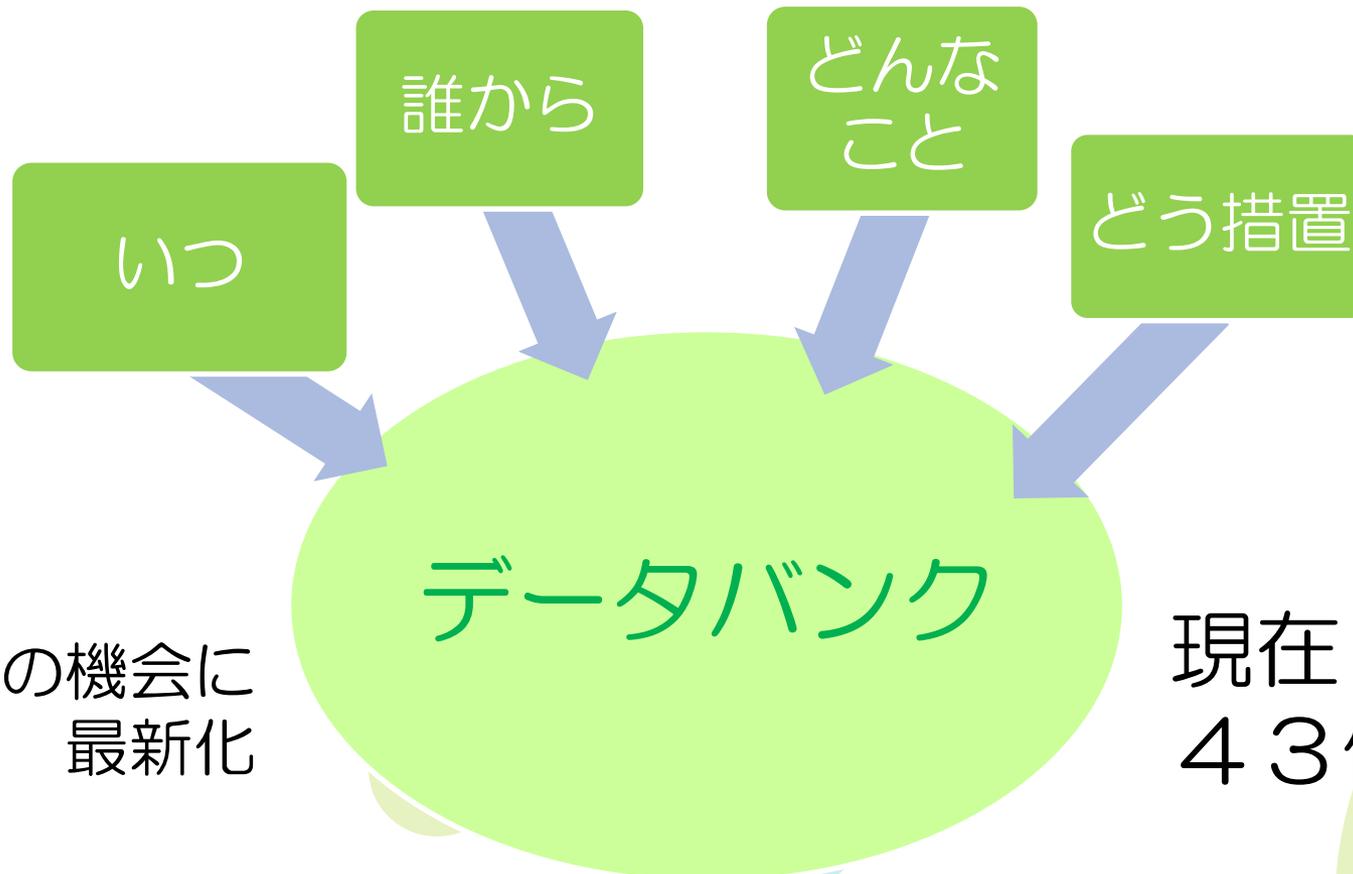


「手痛い失敗」「ほろ苦い思い出」を共有する企画。その後の顛末も更新してゆく。

4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有



会議の機会に
最新化

現在
43件

4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有

外部からの指摘共有一覧 Ver. 第3回

団体	NO.	いつ	誰から	指摘事項	
	3	H21	税務署	工事負担金収入を特定収入としているが、工事内容で判断して欲しい。 移設であっても、移転した管を新設管としてそのまま利用するような場合は資産の増加であり、課税である。	移設工事では、迂回仮配管をそのまま使用して
	1	H28	H27決算監査	電話加入権を今後、どのように取り扱うのか。	どの電話番号に対する加入権なのかの特定が せることはできず、現状維持。
	3	H28	税務署	(H27年度の確定申告に伴う税務調査にて) 収支の相関性から見て、支出(県受水費)の3月分を未払いとしているのに対し、収入(3月検針、4月請求分の給水収益)は次年度の収益とする のはおかしい。	3月検針分について、未収金計上をし、収支の相
	3	H26	決算監査	貯蔵品が、過剰となっていないか検証するとともに、貯蔵品として保有しておくべき種類、数量を明確にし、不必要な滞留品発生や不具合の要因 とならないよう在庫の適正管理に努められたい。	技能員が緊急時にすぐ対応できるよう、各種修 (数量の根拠は技能員の感覚による部分が多し
	4	H27	決算監査	実地たな卸には、受払に関係のない職員が立ち会うこと	平成28年度では監査委員事務局職員立会いの
	5	H28	例月出納検査	2万円以上10万円未満の備品についても、物品整理簿で管理すること。	H29.4月から備品台帳を作成しデータ管理してい
				(各種台帳の連携または整合性について) 貸借対照表に計上される固定資産の実在性及び細異性を担保するためには、現物管理台帳と固定資産台帳との整合性を検証する仕組みを	現物管理台帳と固定資産台帳は、それぞれが た、今回の指摘を踏まえて、段階的に照合作業

4. やっている内容

<やっていること その②>

外部（監査・税務署等）からの指摘事項の共有

会議当日は時間の関係で最新版を持ち帰るだけ

↓ （興味がある案件は後に連絡）

効果

- ✓ 自団体の経理処理の見直しにつながる
- ✓ 蓄積すると監査や税務調査の傾向もうかがえる

積極的に経理処理の見直しを

いわば「**予防療法**」として機能



4. やっている内容

経理事務担当者会議

その①

各団体持ち込みの協議事項の協議

その②

外部（監査・税務署等）からの
指摘事項の共有

その③

先進事例の勉強会

4. やっている内容

<やっていること その③>

先進事例の勉強会

先進的な事例や、効率的な事務処理の事例の重点研究

うまくやっている団体は近くにあるはず。
担当者会議のなかで、見習うべき、一歩進んだ事務を行っている例があったとき、「詳しく教えて欲しい」と発表等をしてもらうべく企画。

4. やっている内容

<やっていること その③>

先進事例の勉強会

第3回 京都市『分かりやすい財務情報の発信』
経営状況を理解いただくために行っている取り組みを紹介していただきました。



第4回 大津市『水道研究発表会報告』
平成29年度全国会議（高松）でおこなった経理事務担当者会議の発表を報告しました。また、感銘を受けた研究発表を紹介しました。



4. やっている内容

<やっていること その③>

先進事例の勉強会

第5回 京都市『京都市上下水道事業経営戦略』

京（みやこ）の水ビジョン策定における経緯や投資財政計画、議会等への説明の経緯を紹介していただきました。

第6回 京都市『水道技術研修施設』見学



効果

刺激、気づき を得る

今後発展、拡充させていきたい企画です

4. やっている内容

経理事務担当者会議

その①

各団体持ち込みの協議事項の協議

その②

外部（監査・税務署等）からの
指摘事項の共有

その③

先進事例の勉強会

時間外

情報交換会（飲み会）

4. やっている内容

<やっていること 時間外>

情報交換会（飲み会）



昼間の会議では聞けない話
もう少し聞きたい深掘り
悩ましい仕訳の相談
仕事全般の悩み相談
とりとめもない話 等々

そう「飲みニケーション」ってやつです

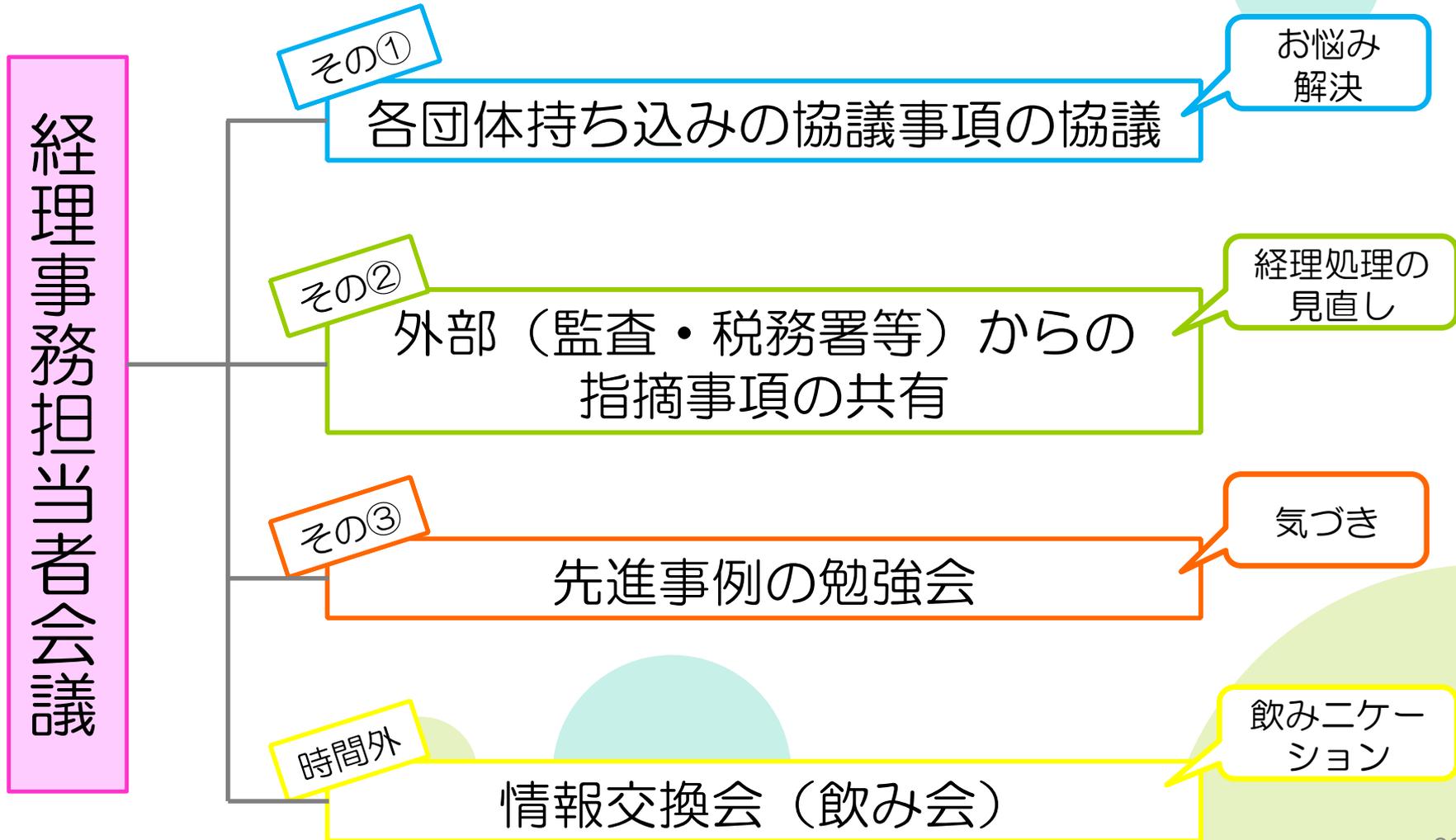
	協議会	情報交換会
第1回	23	22
第2回	29	18
第3回	23	24
第4回	24	23
第5回	27	23
第6回	28	20
第7回	24	20
第8回	28 (予定)	23 (予定)

効果

- 何かあったときに気軽に電話しやすい間柄
- 人的交流のネットワークが構築

4. やっている内容

やっている内容のまとめ



5. おわりに

今回ここまでご紹介してきましたが
やっている内容はたいしたことない！！
誰でも、簡単に、とりあえず始めることができます。

- ✓ お金は一切かかりません（飲み代ぐらいです）
- ✓ そんなに労力もかかりません

広域化の取組として、経理（事務方）から始める、
カジュアルな広域化の例としてご紹介したものです。

【カジュアル】

形式ばらず、くつろいでいる様

5. おわりに

そのわりに実感している効果は多く

正確な経理事務につながる

- ☑ 専門知識が醸成される
- ☑ 異動に強い体制
- ☑ 監査や税務調査等の経験の共有

より効率的な経理事務につながる

- ☑ 他都市の良い事務処理手法の共有
- ☑ 財務計画など事業経営の気づき



なにより、近隣市町で付き合いができた

5. おわりに



経理事務
担当者会議

5. おわりに

3年間をふりかえって

公営企業会計経理事務の特徴

- ＝同一のルールで予算編成や決算調整を行う
- ＝一定の正解があり共通で議論しやすい
- ＝広域連携しやすい部門ではないか
- ＋潜在的な連携ニーズがあった

正解といえる範囲内では

事務処理の考え方は団体により実に多様

＝一足飛びに事務の統合（広域化）は困難

5. おわりに

○広域化の検討

立地

環境による供給条件

費用構成の違い

料金体系の違い

等

団体間の違いを乗り越えなければならない

⇒会議を通じて、経理処理の違いを認識することは、将来、違いを標準化する素地となると期待

○平成28年2月29日付総務省通知『市町村等の水道事業の広域連携に関する検討体制の構築等について』

市町村等の水道事業の広域連携に関する検討

「広域連携については、地域の実情に応じ、できることから相互協力することが重要」

⇒この取り組みは、経理事務において、まさにできることから相互協力を開始したといえる

5. おわりに

今後の目標として、
まずはこの取り組みを継続すること。
その先にさらなる段階に進めると期待しています。



● <STEP 1>

経理事務担当者会議の定期開催

● <STEP 2>

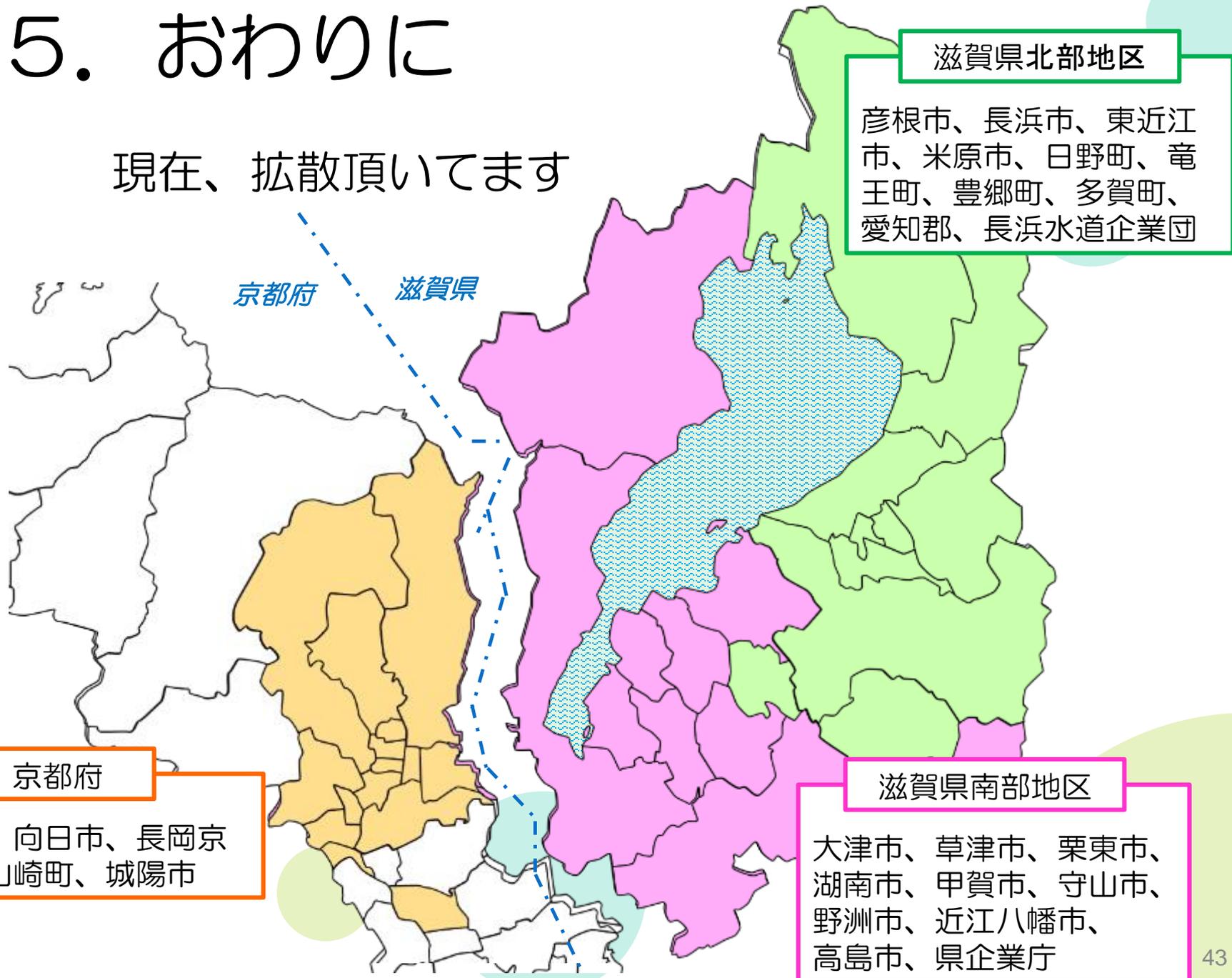
協同で会計システム開発・導入

● <STEP 3>

広域経理事務へ
他市町の事務受託
協同事業体の設立

5. おわりに

現在、拡散頂いてます



ご清聴ありがとうございました。

